

沃尔玛“绿色猪肉”事件的危机处理策略

○ 范佳佳

【摘要】本文用内容分析法分析新华网、中新网、凤凰网对沃尔玛“绿色猪肉”事件的新闻报道,从媒体对危机事实的建构、危机类型、危机历史三个角度分析沃尔玛“绿色猪肉”事件的危机情境,以 SCCT 理论为框架检视沃尔玛在“绿色猪肉”事件中的危机应对情况,发现沃尔玛只重视危机策略的应用,忽略了利益相关者的需求。

【关键词】危机情境 危机应对 内容分析

一、情境危机沟通理论概述

情境危机沟通理论 (Situational Crisis Communication Theory) 理论 (下文简称 SCCT 理论) 指出危机是一种负面事件,会导致利益关系者去评估危机责任。^①利益关系者如果认为危机是组织可以控制的,那么他们会将危机责任归咎于组织,责任归因越大,危机对组织的影响也就越大。面对危机,准确有效的危机回应可以影响人们对危机的感知以及与组织的互动关系,进而降低人们对初始责任归因,帮助组织重建或恢复声誉,有效的危机回

应要透过对危机情境的评估决定。SCCT 理论认为,组织的危机情境有初始的危机责任、组织危机历史、组织先前的关系声誉三个因素来决定。^②

初始的危机责任是由危机类型来评估,危机类型是指危机如何被建构,组织危机如何被归类是根据媒体对组织危机事实的建构以及讯息接受者本身的框架所产生的。危机历史是指组织以前是否有过相似的危机经历或危机处理经历。^③相似的危机经历会使受众认为引发组织的危机原因稳定,危机原因越稳定,利益相

关者越可能把危机原因归咎于组织。关系声誉主要指组织和利益相关者的互动品质,如果组织先前与利益相关者有过关系冲突历史,关系不佳,利益相关者就有可能把危机责任再次归因于组织,间接地威胁其声誉。^④变量关系如图 1 所示:

根据危机情境制定危机回应策略是组织以减少负面影响、修复声誉为目的,应对外界质疑的方式。SCCT 理论强调从组织道德责任角度来决定危机回应策略。Coombs 认为危机中组织仅仅关注声誉保护,是不负责任的行为,保护利益相关者

媒,弥补了微博在信源上的不明与信息内容上的简略,与此同时也打破了单个微博用户在传播上的范围限制。在“八毛门”事件的几个阶段中,报纸从微博得到线索,进行跟踪报道,使事件的关注范围突破了微博信息发布者的粉丝数量限制,扩充了微博的影响范围。同时更为详尽的信息满足了受众的需求,对事件的深入采访和一系列评论也使得报纸得以重建自己的权威特质。

(二) 报纸和微博的互动特点

1、互动具有滞后性

微博具有信息即时发布的特点,这点在“八毛门”事件中表露无遗,而报纸却因天生的时效性短板导致二者的互动并非及时的,有着一定的延迟和滞后性。

2、互动具有连续性和惯性

“八毛门”事件持续了两个月,报纸和微博的互动则一直在进行,并且在事件结束后继续保持了这种互动关系,投入到下一个新闻点的关注上去。

3、互动有着阶段性主次差别

根据对“八毛门”事件的分析,可以看出,即便是一种互动,也存在着主次的

关系,即“谁点火”,“谁煽风”的区别,按照上面的分析看来,事件的开始往往由微博主导,报纸辅助,而在事件的发展过程中,报纸渐渐利用微博,获得主导权。□

参考文献

①喻国明等:《微博——一种新传播形态的考察》[M].北京:中国人民大学出版社,2011

(作者:均为安徽大学新闻传播学院 2011 级硕士研究生)

责编:叶水茂



图1 SCCT理论变量关系

不受伤害,应该是组织的第一要务;其次才是组织声誉。^⑤因此,在危机发生后,组织有两种类型的回应,一种类型是以利益相关者为核心的信息指引,发布信息告诉利害关系者他们需要知道的信息,包括指导性信息,即警告、防护措施等信息,适应信息,即帮助利益相关者缓解心理威胁的信息;调整性信息,即向利益相关者表达关切、慰问以及相应的补救或改正措施信息。^⑥另一种类型是以组织声誉维护为核心的危机回应策略。SCCT理论在危机情境与危机回应策略中建立一个理论连结机制,并定义出主要的与补充的策略。

主要回应策略分为否认型策略、淡化型策略、重建型策略。否认型策略包括:攻击原告,必须与指责组织的个人与团体对抗;否认,要坚持没有危机的立场;替罪羊,指责组织外的某人或某团体是危机罪魁祸首;淡化型策略包括:借口,通过否认有意伤害他人而降低组织的危机责任;合理化,用适当的理由降低人们所感知到的危机程度;重建型策略包括:补偿,以金钱或其他物品的方式补偿受害者;道歉,承担组织必须承担的责任并请求利益相关者原谅。

补充型策略主要是“正面支持型”策略,包括:提醒,告诉利益相关者组织过去的良好表现;迎合,赞扬利害关系者提醒他们组织过去的良好表现;共鸣,提醒利害关系者组织也是危机受害者,补充型策略可以辅助主要策略使用。

以往研究发现,当组织使用不同的危机回应策略时,利益关系者对于组织责任归因的程度会有所差异^⑦。但是组织的危机回应策略对初始危机责任的归因影响

取决于是否能被媒体所接受,因此,危机情境、媒体危机建构、危机回应策略之间的影响关系为:

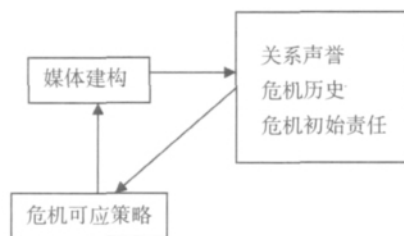


图2 研究框架图

二、沃尔玛“绿色猪肉”事件

2011年8月24日,重庆工商行政管理局发现沃尔玛在渝的3家超市用普通冷鲜肉假冒“绿色猪肉”销售并对涉案超市发出四次警告;9月5日,重庆市工商行政管理局向媒体通报此事;10月9日,据媒体报道沃尔玛在渝涉案店铺增至12家,时间跨度长达20个月,牟取非法利益73万余元,严重欺骗了消费者;工商行政管理局依法责令沃尔玛重庆店全部实施停业整顿,没收违法所得并罚款269万元;10月25日,重庆沃尔玛13家商场重新开业;10月28日,重庆市长接受记者采访时,表扬沃尔玛对此事件的处理。

三、研究设计

本文以事件发生的2011年8月24日至11月15日作为分析时间范围,选取新华网、中新网、凤凰网上的“绿色猪肉”新闻报道和沃尔玛发出的回应声明为研究样本,运用芬克的危机发展四阶段理

论,把此事件分为四个时间段:危机预警阶段(2011-8-24至2011-9-4)、危机爆发阶段(2011-9-5至2011-10-8)、危机高潮阶段(2011-10-9至2011-10-24)、危机结束阶段(2011-10-25至2011-11-15)。采用立意抽样法,共抽取155条信息,除去重复信息,最终获得132个有效样本。之后,对选取的样本分为两个部分进行分析,分别为情境因素与回应策略,情境因素分为媒体事实建构(新闻媒体的关注话题和报道倾向)、资料陈述(沃尔玛的表现历史和关系声誉);回应策略主要为沃尔玛在事件发展的四个阶段中针对外界指控作出的反应。

正式编码前,先从总样本选择35个子样本,进行编码员间信度测试。第一次编码得出的Hosti系数为: $\frac{29 \times 2}{35+35}=82.9\%$;由于信度系数未达到90%以上,因此重新选择35个样本再次进行测试,得出的Hosti系数为: $\frac{32 \times 2}{35+35}=91.4\%$ 可进行正式编码。

四、数据分析

在危机爆发前,即使重庆工商局对沃尔玛重庆店发出四次警告,由于没有媒体报道,沃尔玛的组织形象和组织运作没有受到任何影响。9月5日此事件被媒体通报以后,沃尔玛才迅速成为各媒体关注的焦点,组织的声誉受到质疑,危机事件爆发。

根据SPSS的分析,从沃尔玛“绿色猪肉”事件曝光,媒体先后建构了三个话题:(1)沃尔玛重庆店销售假冒“绿色猪肉”欺骗消费者;(2)涉案店面增多,情节恶劣;(3)沃尔玛在中国涉案多次,此事件可能与其高层的经营有关,沃尔玛的“诚信”问题受到质疑。(见表1)

根据SCCT理论销售假冒产品属

表1 媒体报道主题与报道时间交叉表

	绿色猪肉事件	事件动态跟踪	组织其他危机事件	沃尔玛回应信息	组织的人事变动	组织危机历史	组织活动与宣传	组织与受众人情互动	评论	合计
预警阶段	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
爆发阶段	38.8	16.3	18.4	14.3	0	10.2	0	0	2.0	100.0
高潮阶段	14.0	24.6	1.8	12.3	26.3	8.8	1.7	1.7	8.8	100.0
结束阶段	5.6	16.7	33.3	0	5.6	5.5	0	11.1	22.2	100.0

于组织可以控制的“可预防事件”,不管组织有没有危机历史,不管组织先前的声誉如何,处理此类危机组织应当采用“重建型”传播策略,组织必须向消费者道歉,并对受害者进行补偿。

在沃尔玛“绿色猪肉”事件爆发阶段,危机情境为:(1)“沃尔玛在渝多家超市销售假冒‘绿色猪肉’,严重侵害了消费者的合法权益”成为媒体报道的焦点;(2)“五年内,沃尔玛重庆店被查出问题20次”的危机历史曝光;(3)媒体持续追踪此事件,更多其他负面信息曝光。

销售假冒“绿色猪肉”的事件曝光后,沃尔玛在9月5日晚发布官方声明,向广大消费者表示最诚挚的歉意。^⑧Coombs & Holladay 研究发现,如果组织使用“道歉策略”会使利益关系者认为组织应该为此危机负完全的责任^⑨。“道歉”是展示组织负责任形象的基本策略,但是在此事件中,媒体对于沃尔玛的“道歉”似乎没有买账,更多的涉案店铺被曝光,更多的负面信息被挖掘,沃尔玛高层人员变动被质疑与此事件相关,售假危机上升为“诚信”危机,组织的正常运营受到影响,危机达到高潮。

危机中组织的任何反应都可能成为媒体关注的焦点,在危机高潮阶段,面对媒体的各种质疑,沃尔玛的领导层也以“绿色猪肉”和普通猪肉易混淆的“借口”,试图降低人们对组织责任的归因,但是迎来了媒体更多的指责和批评,之后,沃尔玛着重使用“重建型策略”,积极向消费者“道歉”,使用“补偿”策略,对受到该事件影响的消费者给予相当于售价双倍数额的赔偿,努力塑造沃尔玛知错就改的组织形象,同时沃尔玛也使用“支持型策略”,

“提醒”消费者沃尔玛在中国有着良好的社会服务业绩,并“始终与所在社区和谐共荣”^⑩,以减轻利益相关者对此事件的责任归因,除此事件外,与此事件无关的质疑,沃尔玛均予以“否认”(见表2)。

2011年10月25日沃尔玛重庆店重新开张,一系列的整改工作得到重庆市市长的认可和表扬,危机结束。此阶段媒体依旧没有放松对沃尔玛的关注(1)不断曝光整改后沃尔玛重庆店以及其他城市店面存在的问题;(2)质疑沃尔玛“绿色猪肉”事件的调查结论;(3)报道沃尔玛高层访问重庆活动。此阶段虽然有正面信息出现,但是面对媒体的负面质疑,沃尔玛仍旧不得不做出回应(见表3)。

面对媒体新的指控,沃尔玛仍旧以“否认”回应,对媒体质疑的调查结论“可能因切割问题导致”时,沃尔玛表示“任何一个细节的管理、执行失误都有可能出现问题”^⑪,试图为事故原因寻找“借口”淡化组织应当承担的责任。

至研究结束,互联网上与此事件相关的负面信息仍旧不断出现,并随时有蔓延的可能,因此在危机结束后的后危机时代,组织也还不能放松警惕,组织需要建立日常危机应对机制,继续追踪监控互联网上组织的负面信息,并随时给予应对,同时,还需要建立与消费者沟通渠道,听取消费者的意见,避免各种危机的发生。

沃尔玛“绿色猪肉”事件是组织事先可控制、可预防的危机事件,事发之前组织已有过20次不良危机历史。针对特殊的危机情境,沃尔玛进行了积极的危机回应,但是在危机预警阶段,沃尔玛没有任何作为,错失了避免危机爆发的良好时机,并且在危机处理中沃尔玛也没有给予

利益相关者足够的关注,对假冒“绿色猪肉”是否会对人体造成伤害以及如何避免再次受到伤害等利益相关者最关注的问题,沃尔玛没有给予相应的信息指导。

危机中,利益相关者的需求永远是第一位,减少危机对利益相关者的伤害才是组织危机应对的第一要务,告诉利害关系者他们需要知道的讯息,向利益相关者表达关切、慰问,帮助利益相关者缓解心理威胁,有时候比使用任何策略效果都好。^⑫

参考文献

①④⑨ W.Timothy Coombs and S.J. Holladay, Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. Public Relations Review 2008, 34 (3) 252-257

②⑤⑥⑦ W.Timothy Coombs. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Crisis Communication Theory. Public Relations Review 2007, 10(3): 163-176

③ Coombs W.Timothy. Impact of Past Crisis on Current Crisis Communications: Insights from Situational Crisis Communication Theory. Journal of Business Communication 2004, 41 265-289

⑧《“绿色猪肉”门让沃尔玛陷入诚信危机》[N].新华网, 2011-11-11. http://news.xinhuanet.com/yingqing/2011-11/11/c_122263166.htm

⑩《沃尔玛中国关于重庆“绿色猪肉”事件的最新声明》[N].沃尔玛中国, 2011-10-10. <http://www.wal-martchina.com/news/2011/20111001.htm>

⑪范旭光,《沃尔玛称假冒绿色猪肉系员工切割失误遭网友调侃》[N].2011-10-26, 新华网, http://news.xinhuanet.com/food/2011-10/26/c_122198165.htm

(作者:厦门大学新闻传播学院2010级传播学硕士)

责编:周蕾

表2 危机高潮阶段沃尔玛的回应策略分析表

	直接否认	寻找合理性	进行补偿	郑重道歉	提醒	迎合	合计
危机高潮阶段	4 14.81%	1 3.70%	6 22.22%	10 37.04%	5 18.52%	1 3.70%	27 100.00%

表3 危机结束阶段沃尔玛的危机回应策略分析表

	直接否认	替罪羊	寻找借口	寻找合理性	提醒	迎合	合计
危机结束阶段	5 45.45%	1 9.09%	2 18.18%	1 9.09%	1 9.09%	1 9.09%	11 100.00%